

顧客価値の共創による顧客維持戦略

関西電力(株)	鈴木俊茂
(株)大丸	藤原恵
阪急電鉄(株)	甲斐尚道
バンドー化学(株)	片山荘司

．グループとしての問題意識

1．メンバーが属する企業を取り巻く環境

21世紀を迎え、日本企業を取り巻く環境は全体的に見て、ますます厳しいものとなりつつある。当グループのメンバーの間で、自社のおかれている状況について議論を行い、次のような認識を共有することができた。

- ・新規顧客が期待できない
- ・市場のパイの奪い合いになっている
- ・売り上げが思うように伸びない
- ・革新的な商品がなく商品の差別化ができない

こうした環境のなかで、競合相手に対して優位な状況を作り出すためには、価格競争に陥りがちである。しかし、価格により優位を確保しようという戦略は競合各社の追随を招き、生き残りを賭けてお互いに体力を疲弊する状態に陥ってしまう。

2．テーマの選定

企業が事業活動を優位に進めるには、何らかの方法で価格競争を避けながら、顧客から選択されるような戦略を検討すべきであると考えられる。

そこで、顧客との良好な関係を構築し、顧客の維持に成功していると思われる企業を選んで、そのケースを検証することで、関係性と顧客維持に関わる戦略策定の方向性を見いだすことを目的とすることとなった。

．仮説の検討

1．関係性維持の考え方

まず、顧客と企業の間、なぜ関係性が成立し維持されていくのかを考えた。この検討の過程で、顧客が享受できる価値について考えなければいけないのではないか、ということに至った。この顧客が享受する価値（以下「顧客価値」という）と関係性維持の考え方を次の<図-1>に示す。

2．関係性に関わる二つの価値

(1) 汎用的な価値

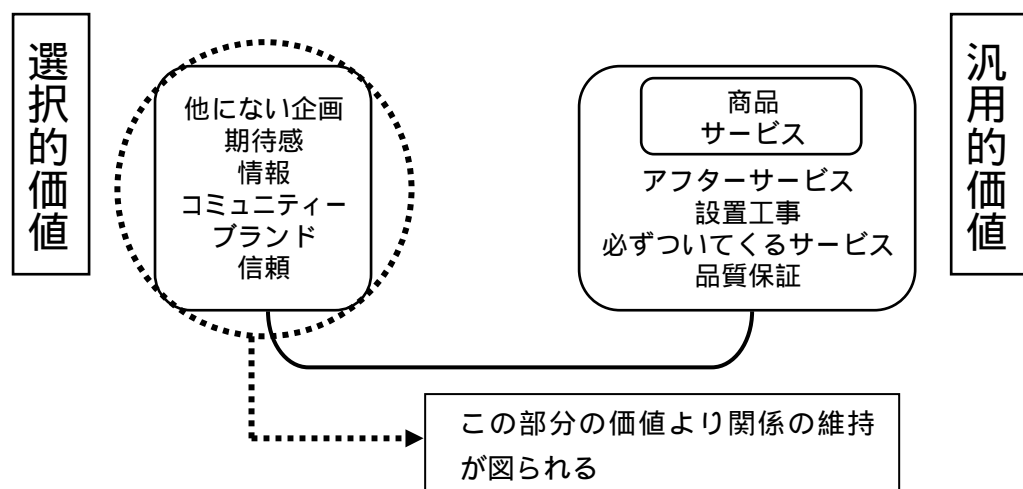
ここで我々は、顧客価値には大きく分けて二つの種類があると考えた。

まず、一つ目は従来から企業が顧客との間で取引を通じて提供している商品・サービスに直結した価値である。これらは顧客にとって、購買行動によって当然得られるものと考えられており、広く一般に認識された価値と考えられる。これを「汎用的価値」と呼ぶことにした。

(2) 選択的な価値

二つ目は、商品・サービスの購入とは直結しておらず、企業と顧客の取引とは独立して顧客が享受しうる価値である。この価値は、顧客の間に広く共通して認識されうるものではなく、一部の特定顧客にとって意味を持つものと考えられる。例えば、将来の取引に対する期待や信頼、また当該の企業を通じて構成される顧客同士のコミュニティで得られる情報に対する満足感や、所属することそのものに対する満足感がこれにあたる。この価値を「選択的価値」と呼ぶことにした。

商品・サービスの取引は汎用的価値のみでも成立しうると考えられる。しかし、選択的価値の存在ゆえに顧客が当該の企業との関わり合いを継続したいと望んだ場合、関係性は構築され当面継続することとなる。そしてその関係を通じて顧客は企業の存在を強く意識することとなり、取引を行うあるいは継続する理由の一つとなるものと考えられる。



< 図 - 1 関係性維持の考え方 >

3. 顧客価値の共創

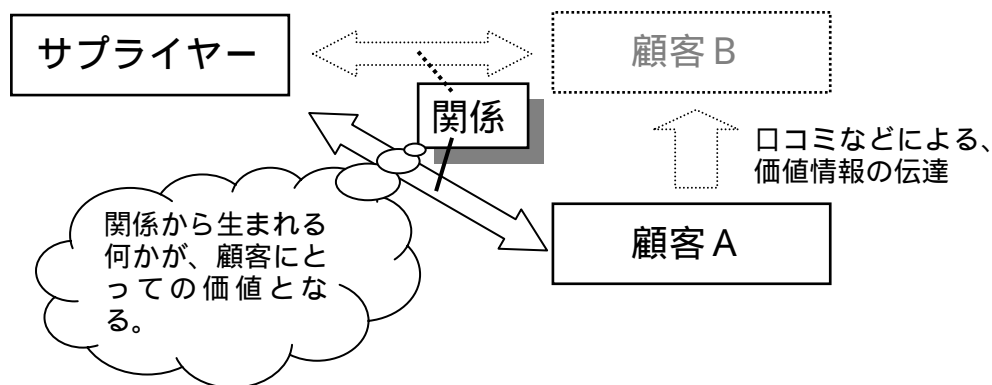
先にその存在を想定した選択的価値は、それではどのようにして生み出されることが望ましいのであろうか。

企業が一方的に選択的価値を作り出し、提供することもできるとは考えられる。しかし、先に説明を行ったように選択的価値は広く一般に認識されているものではなく、かなり不安定で移ろいやすい性質を持つ可能性が高い。

そのような性質を勘案すれば、企業側のみで選択的価値を作り出すのではなく、関係を構築すると同時に、そのなかから顧客と企業が価値を共創していくことができれば、関係性は継続し、さらにそこから新たな価値の創造が可能となるのではないかと考えた。

< 図 - 2 > は、顧客価値の共創と、そこに価値があるという情報が伝達されることを示したものである。

すなわち顧客Aとサプライヤーである企業との間に関係が成立していれば、そこから価値が共創される可能性があり、その価値が顧客Aにとって十分なものであれば、顧客Aと他の顧客のコミュニケーションを通じて、この関係を結ぶことに価値があるという形で他の顧客にその情報が伝わると考えられるわけである。



< 図 2 顧客価値の共創 >

4. 関係性に関する我々の仮説

今までの考察の内容をもとに、最終的に次のような仮説を取りまとめた。

仮説：選択的価値の共創は、長期の関係性の維持を可能とする。

- (1) 汎用的価値の提供だけでも取引は成立するが、他社との差別化が難しく、優位性が保てない。
- (2) 汎用的価値に加えて選択的価値を提供することにより、競合で優位に立てる。
- (3) その選択的な価値は、顧客との共創が望ましい。

. 仮説の検証

1. 仮説の検証手法

問題意識の部分で触れたように、当グループでは顧客との関係を上手に構築し、共創していると思われる企業を選んでインタビューを実施した。

企業へのインタビューにあたっては、各企業ごとにどのような関係が存在しており、そこからどのような選択的価値が生み出されているのかという、企業別の仮説をたて検証を行うようにした。

2. インタビュー先企業と検証の結果

選定した三つの企業へのインタビュー実施結果は、次の<表 - 1>のとおりであった。

企業	事業内容	企業別の仮説	検証結果
フェリシモ	・神戸に拠点を持つ通信販売会社 ・『お客様の声』を集め、そこから新商品や新規の社会貢献事業などが生み出されている	・社会貢献の場を顧客に提供し、関係を構築。同社のイメージ形成に大きく貢献している ・自ら参加していると顧客に意識させ、関係性を強化	・容易でタイムリーな社会貢献の場を提供 ・一部の顧客は、フェリシモだからここまでできるという期待感を抱いている

ムジ・ネット	・無印良品のポータルサイトの運営 ・ムジ・ネットでは、ネット上で顧客の声を取り入れて、商品開発を実施	・ネット上で、物づくりに参加できるということを通じ関係を構築 ・参加した商品開発が実現することで、関係性が強化されている	・顧客が欲しいものを開発でき、参加も容易 ・開発された製品の、ネット上や店舗での販売を通じて、参加への実感を享受している
東京急行電鉄	・多摩田園都市線の主婦層を会員として組織化し「セラン事業」を実施 ・会員とクライアント間で翻訳、データ入力などの仕事の橋渡し	・沿線の主婦層に対して、社会参加の場を提供し関係を構築 ・事業実施による沿線のファンづくりを通じ、沿線の付加価値を向上させている	・参加者は、仕事を通じて社会参加を実感 ・セラン事業としての関係は構築されている ・沿線の付加価値向上に寄与しているかどうかは、検証できず

< 表 - 1 仮説の検証結果 >

・ 結論

インタビューを通じて、各企業が関係性構築のために様々な工夫を行っており、構築されたその関係性を通じて選択的価値の共創が行われている、ということが確認できた。また、< 表 - 2 > のような、各ケース共通のキーワードをあてはめることができた。

また、全てではないが、その関係性を通じて顧客の維持が図られていることも確認できた。そのうえで、各企業の関係構築の手法について取りまとめると< 表 - 3 > のようなものになると考えられ、今後、自社で関係構築を検討する際に参考になるものとする。

キ ー ワ ー ド		
・居心地が良い ・自ら参加している ・義務は負わない ・他にはない	 ちょっとした違いが大違い 	なんとなく嬉しい

< 表 - 2 キーワード >

	フェリシモ	ムジ・ネット	東京急行電鉄
1. 関係するための場を提供	・社会貢献の場	・新商品開発の場	・セラン事業の場
2. 関係を持つことの容易さを提供	・通販の申込み、支払いを通じて容易に参加	・ネット上で、場所、時間にとらわれず容易に参加	・顧客が持つ能力を活かすことができる業務内容
3. 関係を続けることへの理由を提供	・社会貢献を通じて企業への信頼感、期待感を醸成 ・次へのつながりを創造	・開発された製品を通じ、参加の実感が得られる工夫を行っている	・仕事に対する義務がない仕組み ・他の会員との接触が魅力

< 表 - 3 各企業の関係構築の手法 >

以 上